

Estudio sobre las estrategias comerciales de las empresas consultoras para la captación de clientes

Santos Eguren Segurado¹, Miguel Palacios Fernández¹, Félix Roux Martínez¹

¹Dpto. de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid. Universidad Politécnica de Madrid. c/ José Gutiérrez Abascal, 2. 28006 – Madrid. santos.eguren@hotmail.com, mipalacios@etsii.upm.es, froux@etsii.upm.es

Resumen

Este trabajo se focaliza en investigar las estrategias comerciales que las empresas consultoras utilizan para la captación de clientes y proyectos. Se exponen las características propias del negocio de la consultoría, del tipo de producto que ofrece, de las necesidades de los clientes, y de las particularidades específicas del marketing. Se identifican las competencias, habilidades y estrategias comerciales, y se revisa el uso de los canales de venta. A partir del análisis del conocimiento adquirido se obtiene como resultado cuales son las estrategias más efectivas tanto en el inicio de las actividades de consultoría como para las empresas ya asentadas.

Palabras clave: consultoría, marketing de servicios, organización de ventas, cliente

1. Introducción

Las empresas consultoras tienen como principal reto conseguir clientes y proyectos para prestar sus servicios y poder establecer de este modo un crecimiento sostenido del negocio. Existe un interés, demandado por la literatura, en conocer cuales son las líneas de actuación que utilizan para la captación de clientes y proyectos, las bases en que están soportadas sus acciones, y en averiguar cómo se dotan de un cuerpo de conocimiento, enfocado al objetivo de crecimiento del negocio.

Para responder a dicho interés, este trabajo pretende identificar las diferentes estrategias comerciales que las empresas consultoras utilizan para la captación de clientes y la obtención de proyectos, y en base a su estudio y análisis obtener como resultado cuales son las más efectivas para el crecimiento y extensión del negocio. Partiendo de la literatura no muy abundante sobre el tema y en base a las últimas investigaciones realizadas, se establece un marco teórico sobre las características y particularidades de este negocio que le dan una especificidad clave que hay que tomar en consideración para obtener la información sobre las líneas de actuación de las empresas consultoras en el mercado. El estudio y análisis de la información conseguida ha permitido identificar y presentar las estrategias comerciales utilizadas tanto por la empresas consultoras que intentan entrar en el mercado como por las ya asentadas.

2. Estado del Arte

Existe una amplia literatura sobre la consultoría en general que incluye múltiples artículos así como libros especializados (Kubr, 2002). Esta literatura aborda algunos temas de forma primordial como es la relación entre los clientes y los consultores, encontrándose entre ellos el trabajo de Chia (2005) que analiza la confianza como un factor básico de la relación. Otras investigaciones estudian el éxito de los proyectos de consultoría, ya sea en la vertiente del

análisis de la relación cliente-consultor (MacLachlin, 1999) como en el uso del conocimiento y las capacidades organizacionales para alcanzar el éxito (Haas y Hansen, 2005). Otros artículos estudian el futuro de la consultoría y sus tendencias (Downey, 2009).

A pesar de existir tan abundante literatura, es reducido el número de trabajos sobre investigaciones relativas al marketing y estrategias comerciales de las empresas consultoras. En 1999 McLachlin consideraba que la ausencia de investigaciones sobre las condiciones del éxito de la consultoría era una barrera para el avance en su conocimiento y Ploetner (2008) que realiza un trabajo pionero de investigación sobre la venta de consultoría asociada a otros productos reconoce la falta de estudios, por lo que recomienda investigar en estrategias comerciales, comunicación y organización de ventas.

Existe no obstante abundante literatura sobre el marketing de servicios en general diferenciándolo del de los bienes y presentando sus características específicas para generar un concepto propio (Beaven, 1990). De esta literatura se obtienen conclusiones aplicables a la consultoría en lo referente a la selección de los servicios profesionales y al estudio de cuales son los factores principales para esta selección (Day y Barksdale, 1992), en como debe ser la calidad de las relaciones en la venta de servicios para mantener el intercambio en el futuro (Crosby et al, 1990) y de que modo se deben preparar las empresas para la integración con los clientes (Jacob, 2005).

Este conjunto de trabajos permite conocer las ideas conceptuales básicas para comenzar a entender las estrategias comerciales de las empresas consultoras, pero ha sido esencial estudiar la literatura específica existente sobre el tema, que como se ha dicho no es muy abundante, para crear la base de información de partida para la realización de este trabajo.

De la revisión del conjunto de artículos sobre las estrategias comerciales de las empresas consultoras se pueden diferenciar, según el enfoque adoptado, tres grupos que se exponen a continuación. En primer lugar hay que considerar los trabajos que investigan el posicionamiento en el mercado de las empresas consultoras en base a la relación profesional con el cliente y al éxito del proyecto que desarrollan. En este ámbito hay que destacar el trabajo de Luo y Liberatore (2009) que realizan una investigación basada en que la empresa consultora tiene unos objetivos adicionales más allá del éxito del proyecto y por tanto del objetivo del cliente, estando estos intereses adicionales de la consultoría relacionados con el crecimiento y la supervivencia de su negocio. La investigación concluye que el éxito del proyecto tiene un impacto positivo en los objetivos adicionales de las empresas consultoras y permite a estas adquirir conocimientos de forma más directa y rápida, y así acceder a desarrollar relaciones con nuevos clientes.

En segundo lugar hay que considerar las investigaciones sobre la consultoría que se crea o consolida mediante el soporte en factores de éxito ya existentes. En este grupo se encuadra el trabajo de Ploetner (2008) sobre el desarrollo de la consultoría en compañías que producen bienes de equipo. Analiza los retos que tienen que superar para vender sus servicios de consultoría, concluyendo que las estrategias comerciales que utilizan en la venta de bienes no se pueden trasladar a los servicios de consultoría, y que el principal reto es la introducción en la compañía de nuevas estructuras organizativas, así como nuevos patrones de actuación.

En tercer lugar hay que considerar los estudios que profundizan en las relaciones personales entre el consultor y el cliente y el entorno en que se producen. Un trabajo de investigación a considerar es el de Czarniawska y Mazza (2003) que analiza en la consultoría el concepto de espacio liminal, concepto que estudia el espacio de transición entre dos estados y los rituales de esta transición. Considera que la consultoría más que un estado personal, es una condición,

una disposición de trabajo, y con unas particularidades que la diferencian de otros servicios, por lo que analiza las formas y rituales que emplea en su relación con el cliente para internalizar sus objetivos en él.

Estas tres líneas de investigación conforman un marco de conocimiento que permite tener una visión global para establecer las bases y avanzar en cómo las empresas consultoras abordan el mercado para la captación de clientes y proyectos.

3. Metodología de investigación

El trabajo se ha realizado siguiendo el método inductivo (Figura 1). Una vez definido el propósito de la investigación, se revisa en primer lugar la bibliografía existente para conocer las líneas de estudio actuales y establecer el marco global a partir del cual se construye la base de información con las características que definen de forma específica el negocio de la consultoría visualizándolo en cuatro vectores, cualidades de la empresa, singularidades del producto que ofrecen, rasgos de los consultores y las expectativas de los clientes que demandan consultoría.

Una vez constituida la base de información, se enfoca el trabajo hacia el análisis de los datos referentes a la actividad comercial y el marketing y se identifican las diferentes capacidades y estrategias comerciales, diferenciándolas según su importancia. Se examina como factor clave de crecimiento el éxito de los proyectos y se estudia la utilización de los diferentes canales de venta según su finalidad. Como último paso a partir de los datos obtenidos se presentan las conclusiones del trabajo.

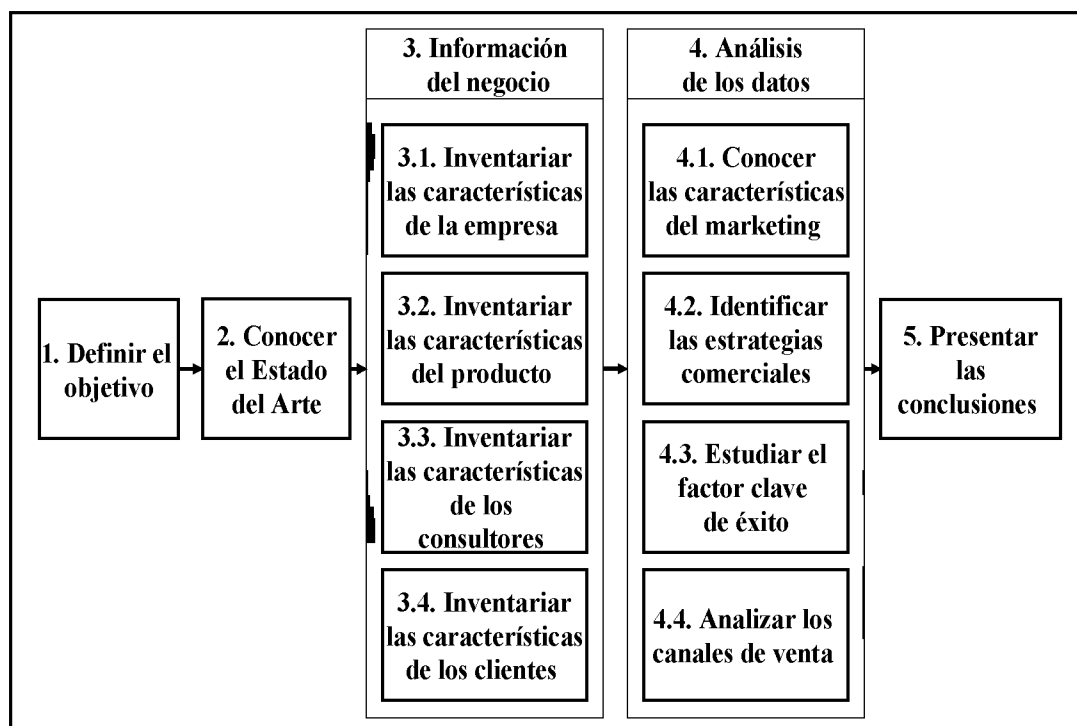


Figura 1. Esquema de la metodología de investigación

4. Características de la empresa, el producto, los consultores y el cliente

La empresa de consultoría es innovadora y está a la vanguardia promoviendo el cambio. Como ente, formado por los consultores, tiene como objetivo una actualización e incremento de conocimiento constante a partir de los proyectos en que estos participan, lo que supone mantener una experiencia acumulada que le sirva de palanca para el futuro. Es una forma de vida (Czarniawska y Mazza, 2003), donde la gerencia ocupa mucho tiempo en los contactos sociales y requiere una total dedicación del personal. Las más grandes tienen poder.

El producto que ofrece la consultoría es intangible y no se puede estandarizar, diferente a los bienes y como indica Ploetner (2008) no se puede mostrar ni verificar antes de su adquisición, aunque Beaven y Scotti (1990) consideran que no son abstractos, son durables y se pueden memorizar. Por el tipo de producto hay dos fases, venta y producción, ambas igual de importantes en la relación comercial (Ploetner, 2008), de modo que se considera la fase de venta desde el primer contacto hasta la firma del contrato del proyecto, y la fase de producción desde la firma del contrato hasta la entrega del producto acabado en producción. La consecución del objetivo pactado, requiere la integración con el cliente, ya que la coordinación consultor-cliente afecta a los resultados (Luo y Liberatore, 2009).

A los consultores se les pide según Kubr (2002), integridad y competencia, que sean generadores de confianza, habilidad para los contactos, experiencia y conocimientos para resolver los problemas planteados, capacidad de planificación, cumplimiento de entregas, control de los costes, calidad y una adecuada imagen profesional. Su deseo de crecimiento profesional les genera un interés en abordar proyectos innovadores. La tendencia es que en el futuro aumente la especialización de las empresas de consultoría de modo que los expertos en un campo concreto, encuentren un buen mercado para sus servicios (Downey, 2009).

El cliente requiere al consultor para temas en los que no es especialista, para validar proyectos a realizar, para arbitrar ante diferentes soluciones y para desarrollar e implantar ideas propias. Ante la elección del consultor, se plantea su necesidad y la del proyecto, su competencia para resolver el problema, la futura dependencia del consultor, el alto coste y las posibles futuras complicaciones internas en su compañía. El sentimiento de inseguridad que le puede generar todo lo anterior, le hace exigir también del consultor, integridad y credibilidad.

5. Características del marketing

El marketing es específico, diferente al de los bienes y diferente a otras áreas, el producto que se ofrece es exclusivo y para un único cliente, lo que implica tener que presentar siempre soluciones originales. No se presenta un producto determinado, se ofrece una solución.

Esta singularidad del producto ofrecido requiere hacer el esfuerzo de pensar como el cliente para conseguir el contrato. Los contratos son concretos y únicos y se conceden en base a las personas junto con los proyectos. La fase de venta no termina con la firma del contrato, continua durante el desarrollo del proyecto y finaliza al entregar el proyecto en correcta ejecución.

El coste de un proyecto no es un factor claramente diferenciador, por lo que en concurso hay que presentar una ventaja relevante, lo cual es difícil. La empresa consultora puede asumir el coste de una parte del proyecto, en general la definición del mismo, para conseguir su adjudicación.

El negocio no tiene barreras formales y financieras para entrar, pero es complicada la entrada para nuevas empresas y al ser un negocio donde la confianza es un factor esencial, generar confianza da oportunidades y ventaja (Chia, 2005) y es un factor clave para ser elegido y mucho más para elegir a un desconocido (Ploetner, 2008).

Ante este conjunto de particularidades el marketing se enfoca de forma muy determinada para los clientes, según cada momento y teniendo en cuenta las necesidades globales del mercado, y debe regirse de modo que no se ofrezca lo que no se es capaz de hacer, para no crear falsas expectativas. Para Kubr (2002) el consultor vende una promesa.

6. Habilidades y estrategias comerciales

Las empresas consultoras cultivan un conjunto de habilidades y capacidades para llevar a cabo las estrategias comerciales con el mayor éxito.

Generar confianza es una capacidad que siempre debe estar presente ya que es una condición necesaria en la relación con el cliente. El consultor que consigue que el cliente confíe en él se sitúa en el grupo de posibles seleccionados, y a partir de ahí compete presentando las capacidades técnicas para solucionar el problema.

Dotarse de prestigio y establecer una afamada reputación, son habilidades que les proporcionan un renombre y les abre las puertas a la negociación con los clientes. Crear y mantener numerosas relaciones sociales son capacidades ineludibles para establecer una red de contactos extensa que les facilite el acceso a los clientes. Magnificar los éxitos y utilizar una cierta dosis de astucia (Ploetner, 2008) es una habilidad para transmitir con mayor intensidad la capacidad que tienen de solucionar problemas.

La capacidad de asociación e integración para mantener el equilibrio con el cliente es una habilidad que conduce al éxito (Czarniawska y Mazza, 2003). Pensar como el cliente y entender sus necesidades es una cualidad básica para cumplir el compromiso (Day y Barksdale, 1992) y la especialización y la calidad organizacional (Jacob, 2006) completan su cartera de recursos.

Son múltiples las estrategias comerciales que utilizan y se pueden clasificar en cuatro grupos según el momento y la situación en que se aplican.

En primer lugar están las estrategias de acceso y relación con los clientes, que son las más importantes y se basan en el cuidado de las relaciones sociales y su mantenimiento (Crosby et al, 1990), donde las redes sociales ayudan a crear relaciones personales y profesionales. Estas relaciones están asistidas por una actuación, en la que se establece una representación con un ritual ad-hoc, lo que supone una potente comunicación, tal como han investigado Czarniawska y Mazza (2003). Acceder a los top managers de las compañías es un objetivo y una realidad para transmitir su competencia y aptitud, y mantener estrecha relación con ex-empleados conforma una parte esencial de la red de contactos. Aprovechar necesidades generadas por los organismos públicos es otra vía de entrada. Para que las estrategias de acceso y relación consigan los objetivos deseados deben estar acompañadas por una gestión correcta del proceso de venta, lo que implica cuidar en detalle este proceso (Kubr, 2002) y también mostrar un conocimiento profundo de la empresa del cliente, de su sector de actividad y de sus competidores, así como transmitir seguridad y solidez.

En segundo lugar, como complemento al anterior grupo, están las estrategias que soportan la venta de consultoría en elementos ya afianzados y de éxito, como es la venta de bienes producidos por la empresa, la venta de otros servicios de la empresa, la unión a productos tecnológicos desarrollados y la incorporación de gerentes especialistas o con contactos (Ploetner, 2008). Este enfoque se utiliza de forma prácticamente ineludible por las empresas que desean entrar en el mercado de la consultoría.

El tercer grupo reúne las estrategias consistentes en adquirir en los proyectos el conocimiento técnico y organizativo para presentarlo y servir a futuros clientes (Luo y Liberatore, 2009).

Procurar proyectos innovadores es una aspiración de los consultores para situarse a la vanguardia en una posición privilegiada.

El cuarto grupo lo constituyen las estrategias de enganche, que se focalizan en hacer cuerpo de continuidad con el cliente. Además de procurar el éxito de los proyectos para este fin, se plantean encontrar y aflorar problemas que el cliente no ha detectado para ponerlo en alerta y plantearle soluciones (Czarniawska y Mazza, 2003), acceder a la información del cliente para adherirse a él, y cambiar rápidamente incluso antes de la necesidad (Ploetner, 2008) para de este modo prepararse para la gestión de posibles oportunidades que puedan surgir.

La diferenciación de las estrategias comerciales en cuatro grupos no significa que sean independientes entre si, más bien se utilizan de forma complementaria lo que refuerza su poder de acción para conseguir el objetivo. En la Figura 2 se presenta un esquema con los cuatro grupos de estrategias, según la situación en que se aplican.

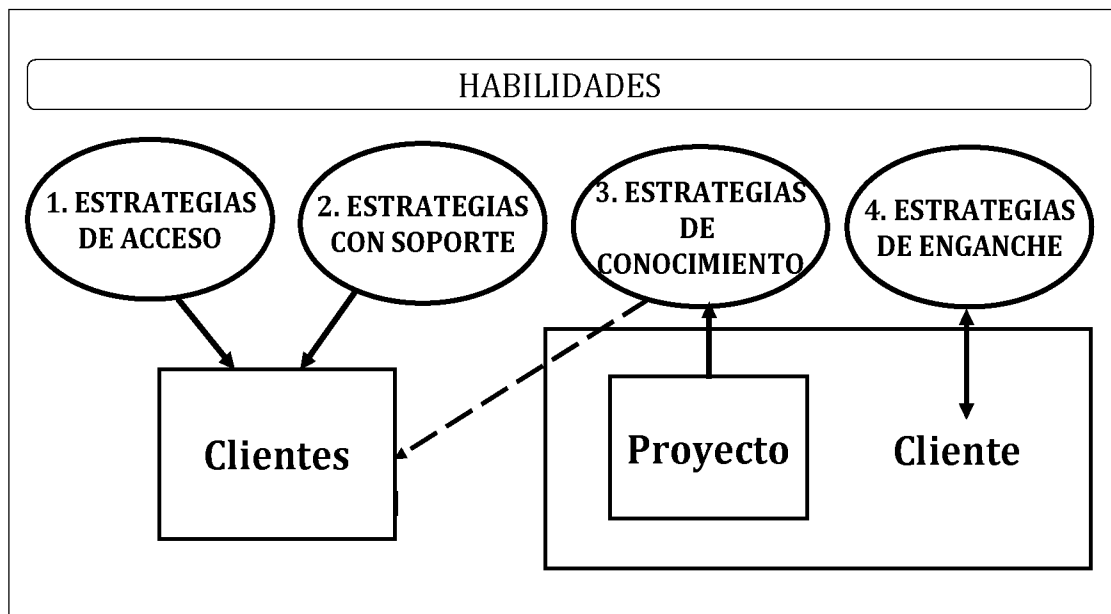


Figura 2. Esquema de acción de los diferentes grupos de estrategias comerciales

7. Factor clave de éxito

Realizar proyectos exitosos es el elemento esencial de todas las estrategias, ya que son los que dan más bagaje en capacidades y referencias, y suponen una potente palanca para el avance en el desarrollo del negocio. Para captar clientes o conseguir proyectos es una condición necesaria cumplir con el compromiso adquirido con los clientes. Estos éxitos en los proyectos son el subyacente en toda negociación y el principal argumento de las empresas ya asentadas.

La importancia del éxito de los proyectos en toda negociación, y la integración del consultor con el cliente para conseguirlo, requiere el cumplimiento de seis requisitos generales McLachlin (1999), poner los intereses del cliente en primer lugar, la implicación del cliente y su disposición al cambio, acuerdo claro de requerimientos, control por el cliente del compromiso, clara competencia del consultor y una buena coordinación cliente-consultor. Juega también un papel relevante en el éxito de los proyectos el uso correcto de las fuentes propias de conocimientos de las empresas consultoras tal y como han presentado en su investigación Haas y Hansen (2005).

8. Canales de venta

Las empresas consultoras utilizan los diversos canales de venta con objetivos diferentes. Se expone a continuación el uso que dan a los diferentes tipos canales, pudiéndose visualizar en el esquema presentado en la Figura 3.

El principal canal es la relación personal y es casi exclusivamente el único exitoso para conseguir proyectos en firme. Produce una comunicación cálida y directa entre consultor y cliente. Las empresas dedican gran cantidad de recursos en tiempo y coste a potenciar este canal con una alta dedicación de los directivos a los contactos personales para obtener proyectos.

Los clientes son un canal muy valioso ya que pueden transmitir a los colegas excelentes referencias. Los consultores trabajan estas referencias como un provechoso bien y las consideran un distintivo a presentar en toda negociación.



Figura 3. Finalidad de los canales de venta

Los congresos, foros y seminarios tienen como objetivo promocionarse y crear oportunidades. Los consultores generan estos encuentros para darse a conocer y constituir sus redes sociales. Asisten a las reuniones convocadas por los clientes con el mismo objetivo, aún cuando el tema no sea del todo de su ámbito.

Los artículos en revistas y libros, y sus propias publicaciones tiene como finalidad adquirir prestigio, exponiendo los conocimientos técnicos y empresariales con el propósito de ser percibidos como excelentes profesionales.

La participación en prensa, radio y televisión les permite crear imagen, y los poco utilizados anuncios transmiten mensajes estándar, claros y concretos, mostrando símbolos de éxito. Trasladan excelencia, capacitación y en época de crisis aptitud para resolver los retos planteados y superar la situación, y los sitúan donde sean fácilmente vistos por los altos ejecutivos de las empresas.

La ubicación de las oficinas y la marca ofrecen una imagen para crear estilo e identificación. El objetivo es generar una impresión en los clientes, que les procure una reputación asociada a un compromiso de cumplimiento y solidez.

Por último indicar que internet y las nuevas tecnologías facilitan las relaciones, la preparación de los contactos y el establecimiento de redes sociales, aunque la web no marca la diferencia.

9. Conclusiones

Aunque no hay barreras, es difícil para las nuevas empresas entrar en el mundo de la consultoría, siendo el punto crítico conseguir el primer cliente y el primer proyecto. Se constata que para entrar es necesario un soporte, ya sea asociar el proyecto a otros bienes o áreas de la empresa, ser especialista en un nicho de negocio, contratar gerentes de empresas ya posicionadas, ofrecer algo nuevo y necesario al mercado, o vender una solución específica y única para el cliente. El contacto personal es la vía de venta y como el coste no es diferenciador, y la calidad de los competidores establecidos conocida, obliga a aportar un claro valor diferencial.

Una vez posicionada la empresa, la estrategia es dedicar un alto esfuerzo en mantener el prestigio, la reputación, la confianza y en cultivar las relaciones sociales y las redes sociales. Incrementar el conocimiento como soporte clave de venta. Cultivar las estrategias de enganche, mantenimiento y crecimiento. Dedicar un porcentaje muy alto del tiempo de los gerentes a las relaciones personales, ya que son la vía de venta, y promover o asistir a reuniones, seminarios y congresos para generar oportunidades.

Asimismo utilizar estrategias de captación y continuidad, tales como ofrecer soluciones innovadoras y originales, encontrar problemas no detectados por el cliente, generar necesidades, procurar proyectos exitosos, crear aura de salvadores (gurús, ritos...), e integrarse y adherirse al cliente.

Y por supuesto cuidar las relaciones sociales, las amistades, el acceso a los top managers de las compañías, trabajar las referencias, y gestionar correctamente el proceso de venta siendo flexibles y cambiando rápidamente si es necesario. Todo ello promoviendo y contando con el éxito de los proyectos y el uso correcto de la información.

El negocio de la consultoría se puede representar en base a lo anterior de una forma visual como una espiral creciente (Figura 4) en el que una vez superada la fase de entrada, la sucesión del conjunto relaciones-conocimientos permite un crecimiento continuo.

Kubr, M. (2002). Management Consulting: A guide to the profession. Geneva International Labour Office.

Luo, W.; Liberatore, M. (2009). Achieving it consultant objectives through client project success. *Information & management*, Vol. 46, No. 5, pp. 259.

McLachlin, R. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, Vol. 37, No. 5, pp. 394.

Ploetner, O. (2008). The development of consulting in goods-based companies. *Industrial marketing management*, Vol. 37, No. 3, pp. 329.